

# L'inéluctable avènement du design intégré

par

■ **Philippe Picaud** ■

Directeur du design, Carrefour

## En bref

Les consommateurs ont changé, à travers leurs comportements, leur niveau de connaissance, leur niveau d'exigence, leurs attentes aussi. Les décisions d'achat, fondées sur le seul prix il y a trente ans, intègrent aujourd'hui des critères sanitaires, environnementaux, sociaux, etc. Avec des consommateurs désormais complexes, la relation devient critique, d'autant plus face à des concurrents issus du monde de l'internet. Au cours d'une carrière dans le design intégré de grandes entreprises, dans des domaines de plus en plus larges – des calculatrices (Texas Instruments) à la grande distribution, en passant par l'électronique grand public (Philips) et les équipements sportifs (Decathlon) –, Philippe Picaud a pu observer les évolutions de la société. Il a ainsi éprouvé l'importance croissante du design intégré pour mieux gérer la relation avec le client final dans tous ses points de contact et permettre à l'entreprise d'être plus agile et plus créative.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Je vous propose un regard subjectif, à travers mon parcours, sur l'évolution du design et le rôle qu'il remplit dans notre société et nos entreprises. Cette évocation suivra un fil rouge : la transformation. Je suis convaincu que le design répond à l'aspiration à se transformer qui anime chacun d'entre nous.

### Design, de la pensée à la transformation

Peut-être aurez-vous le sentiment de mieux me connaître lorsque vous saurez que j'ai pour héros le capitaine Fracasse, ce personnage de Théophile Gautier dont je m'efforce d'adopter les valeurs de partage, de respect et de courage – l'honneur, comme on disait à l'époque –, quitte à nager à contre-courant.

J'ai eu la chance de faire mes études dans les années soixante-dix, période de créativité exacerbée et de transformation des mœurs. Je me suis nourri de la culture des arts décoratifs qu'elle a engendrée. Roger Tallon, l'un des plus grands designers du XX<sup>e</sup> siècle et source d'inspiration pour nombre de mes contemporains, fut mon professeur. Autre grande figure de l'époque, l'italien Ettore Sottsass a marqué l'évolution du design avec sa vision plus créative et moins industrielle. C'est à lui que l'on doit la fameuse machine à écrire Olivetti, toute rouge, qui a fait grand bruit par la rupture qu'elle instaurait avec des outils jusque-là sombres et austères.

Je comprends par le design l'évolution logique de la société et de ses technologies. C'est un anthropologue, André Leroi-Gourhan, qui m'a le plus appris sur la fonction du design. Toute innovation, explique-t-il, est le fruit de trois paramètres qui se coordonnent : l'usage, la culture et le temps. Pour peu que l'un fasse défaut, l'innovation avorte. France Télécom en a fait les frais quand ses ingénieurs, après avoir inventé le Minitel – préfigurateur d'Internet – ont mis au point un visiophone et l'ont expérimenté dans un panel de foyers. En ces années quatre-vingts, les micro-ordinateurs n'existaient pas encore et la perception de l'intimité était bien différente de celle que nous connaissons aujourd'hui, envahie par les réseaux sociaux. Le visiophone fut un échec retentissant : cette innovation était en avance sur son temps et n'a pas rencontré l'adhésion de ses utilisateurs.

À la fin de mes études, je suis parti suivre un master aux États-Unis, initiative plutôt rare pour un étudiant en design à l'époque. Ce fut l'occasion de me familiariser avec le business. J'ai mené une recherche sur l'accessibilité des transports publics aux écoliers Américains handicapés et valides. Pendant six mois, je me suis mêlé à ce public, j'ai observé, ai analysé ses usages. Autant dire que je pratiquais déjà le *design thinking*, cette approche que les consultants vendent aujourd'hui comme révolutionnaire. L'expression même de *design thinking* est un pléonasme. La pensée est à la base du design, et celui-ci se nourrit de l'empathie avec les utilisateurs.

### Insuffler le design de l'intérieur

Mon retour en France, dans les années quatre-vingts, fut assez brutal : je retrouvais une société figée. Les produits avaient, certes, pris quelques couleurs, mais le pays restait gris et froid, et le monde du travail soumis à un management à l'ancienne. Je suis rapidement parti en Afrique du Sud, où j'ai trouvé un environnement professionnel plus ouvert et chaleureux.

J'ai fini par revenir en France en 1987, où j'ai rejoint Texas Instruments. Cette compagnie américaine d'électronique grand public possédait une structure de design internationale extrêmement développée. J'y ai passé sept années immensément riches, à manager des designers basés au Japon, au Texas, en Italie et en France. Grâce au satellite que possédait l'entreprise, ses différents sites mondiaux étaient en communication constante. Nous bénéficions d'un luxe, en comparaison avec la situation actuelle : le temps de mener des analyses approfondies et de déployer des projets. Avant même de dessiner des outils éducatifs à leur intention, je me rendais dans des écoles en France, en Angleterre ou en Allemagne pour discuter avec des lycéens. Je crains que le paramètre

du temps ait aujourd'hui disparu des processus de développement. Le produit est bien souvent relégué à une commodité dont le prix est le premier critère.

Alcatel m'a ensuite confié la création d'un bureau de design intégré. Jusque-là, chacun de ses chefs de produit faisait appel à une agence de design différente, sans la moindre cohérence de marque. Nous avons posé les bases d'une identité globale et l'avons étendue à toutes les gammes. Malheureusement, Alcatel avait un management très français, polytechnicien, hiérarchique et austère. Je n'y ai pas résisté plus de deux ans.

En 1996, Philips a fait appel à moi. L'entreprise avait décidé de se lancer dans la téléphonie mobile et de lui dédier une division globale. Celle-ci a été montée en quelques mois, recrutant jusqu'à 150 personnes par jour. Elle était dirigée par un Américain et avait pour directeur des opérations un Britannique auquel je reportais. Cette culture anglo-saxonne me correspondait. Nous avions carte blanche, devions nous engager pleinement et étions récompensés pour nos succès. Philips est devenue le leader mondial du secteur en moins d'une année, proposant les téléphones les plus petits et les plus légers du marché. Elle a conclu une joint-venture aux États-Unis, où je suis parti créer des antennes de bureaux de design. Chacun était maître en son domaine et nous entretenions des collaborations transversales dénuées de considérations de pouvoir. Malheureusement, la joint-venture a éclaté, tout comme la bulle de la téléphonie.

Philips avait le bureau de design intégré le plus performant et le plus puissant au monde. Jamais une entreprise n'avait déployé une structure de design aussi large et sophistiquée, comptant plus de 500 personnes. Dans le cadre de son programme *Visions of the Future*, Philips a mené un travail sur l'évolution des outils technologiques appliqués à la vie quotidienne qui étonne encore aujourd'hui par sa pertinence. En tant que designers, nous avons la chance de nous appuyer sur les cent ans d'expérience et d'expertise de cette entreprise dans le design. Depuis, au contraire, j'ai souvent œuvré dans des organisations novices dans ce domaine.

En 2001, j'ai été sollicité par Decathlon, qui était à l'époque un simple distributeur. Il était connu pour pratiquer un management atypique, libéré des rigidités hexagonales. Pendant huit ans, j'ai contribué à la transformation de Decathlon en une entreprise industrielle dotée d'une distribution. Le design était l'un des axes stratégiques devant conduire cette entreprise vers de nouveaux métiers.

Nous en arrivons à ma dernière expérience, chez Carrefour. Ce groupe de 400 000 employés, dont les magasins accueillent 13 millions de clients chaque jour, ne comptait aucun designer interne. Je devais y défricher un terrain vierge. En acceptant ce poste, je me suis interrogé sur la raison pour laquelle une entreprise faisait appel au design. J'ai identifié quatre motivations : l'offre, l'expérience des clients, la création de marque et enfin, les *process* – dimension parfois oubliée, mais indispensable à la gestion de projet dans lequel le design s'inscrit, celui-ci devant s'appuyer sur des méthodologies et des procédures solides. Au-delà, le design contribue à élaborer une vision devant éclairer le management dans sa prise de décision à moyen terme.

J'ai mis en place, chez Carrefour, une organisation du design structurée en cinq disciplines : les tendances, la marque, le produit, le packaging et le concept de magasin. Le design de produits ne représente que 20 % de notre activité. Je ne connais pas d'autre entreprise dans le monde qui traite en interne tous ces domaines. Il est exceptionnel de pouvoir appliquer le design à autant d'aspects et de pouvoir ainsi exercer une influence transversale et globale sur tous les points de contact d'une enseigne avec ses clients. L'enjeu est d'introduire une cohérence à toutes les strates. Sans cette cohérence, il ne peut y avoir d'amour entre un client et une entreprise, qu'il s'agisse d'Ikea ou d'Hermès.

## Quand la culture nourrit la performance

Le design intégré est né aux États-Unis, quand les grandes entreprises de l'époque, telles IBM, Xerox ou Kodak, ont eu besoin de se doter d'une cohérence industrielle et d'image. Elles ont confié aux designers une mission non tant de création que de rationalisation, d'optimisation et d'harmonisation des manifestations de leurs produits et de leur marque.